

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA – 2ª EDIÇÃO
2019/2020



TII

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS
ANGOLANAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Josemar Pascoal Júnior
Capitão/ADMAER



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS
FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS

Capitão/ADMAER Josemar Pascoal Júnior

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA

Pedrouços 2020



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS
FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS

Capitão/ADMAER Josemar Pascoal Júnior

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA

Orientador: Tenente-Coronel/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Josemar Pascoal Júnior**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Processo de Recrutamento e Seleção nas Forças Armadas Angolanas”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2019/2020 2ª Edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **15 de Julho de 2020**

Josemar Pascoal Júnior



NOTA PRÉVIA

Este trabalho que tem como tema “**Processo de Recrutamento e Seleção nas Forças Armadas Angolanas**” foi elaborado em função do novo acordo ortográfico na língua portuguesa em Portugal, apesar de Angola não ter ratificado o mesmo acordo.

Pedrouços, **15 de Julho de 2020**



Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus por permitir a minha presença aqui no IUM, um reconhecimento devido ao meu orientador, Tenente-Coronel/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro, pelo apoio e orientação deste trabalho (Agradeço).

A Área de Ensino Específico da Força Aérea pelo todo apoio e preocupação demonstrada, agradeço.

Agradeço todos os órgãos (FAN, DPPQ, DPQ e CPSIFAN, Força Aérea Portuguesa, IUM e os Ministérios de Defesa) que tornaram isto possível no âmbito da Cooperação Militar.

Uma palavra de agradecimento a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a execução deste trabalho, em particular ao Tenente-General Eugénio Bambi, Tenente-Coronel Sérgio do Nascimento, os Capitães Josué Cristóvão Tandala, Jacinto dos Santos, Nleiri André Mafundama e Stephano Pimenta, aos Subtenentes António Piedade e Euclídes Monteiro e os Sargentos Conceição Quilo e Francisco Adão, pelo conhecimento transmitido que muito auxiliaram nesta minha investigação.

Aos meus amigos do CPOS (Força Aérea, Marinha e Exército), em particular o 1º Ten Hamilton Sousa – STP e as Cap.Patrulha Carina Batista e Dilva Baptista – CV, pela cooperação proporcionada ao longo do curso, que permitiu ultrapassar alguns tropeços e terminar o curso.

A minha família por todo apoio moral e financeiro e em especial ao meu Pai (Manso João Miranda Pascoal), o meu muito obrigado.

Aos colegas que tiveram que deixar de frequentar o curso para ajudar na luta contra o “Coronavírus” o meu muito obrigado.



Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1 Gestão de Recursos Humanos	4
2.2 Recrutamento.....	6
2.3 Seleção.....	7
2.4 Modelo de análise.....	9
3. Metodologia e método.....	10
3.1 Método.....	10
3.1.1 Participantes e procedimento	10
3.1.2 Instrumentos de recolha de dados	10
3.1.3 Técnica de tratamento de dados.....	11
4. Apresentação e discussão dos resultados	12
4.1 Recrutamento e seleção de RH na FAP.....	12
4.1.1 Definição das políticas de recrutamento e seleção	12
4.1.2 Processo de recrutamento e seleção	13
4.1.3 Avaliação do processo de recrutamento e seleção.....	14
4.1.4 Síntese conclusiva.....	15
4.2 Recrutamento e seleção de RH na FANA	16
4.2.1 Recrutamento e Incorporação Militar	16
4.2.2 Definição das políticas de recrutamento e seleção	17
4.2.3 Processo de recrutamento e seleção.....	18
4.2.4 Avaliação do processo de recrutamento e seleção.....	20
4.2.5 Síntese conclusiva.....	21
4.3 Otimização do processo de recrutamento e seleção na FANA.....	21
4.3.1 Potencialidades	21
4.3.2 Vulnerabilidades	22
4.3.3 Linhas de atuação.....	22
5. Conclusões	25
Referências Bibliográficas.....	28



Índice de Apêndices

Apêndice A – Guião e análise de conteúdo das entrevistas	Apd A - 1
--	-----------

Índice de Quadros

Quadro 1 – Recrutamento Interno vs. Externo	7
Quadro 2 – Modelo de Análise.....	9
Quadro 3 - Participantes	10
Quadro 4 - Matriz SWOT simplificada do Processo de Recrutamento e Seleção da FAN.	23
Quadro 5 - Guião da Entrevista (FAA)	Apd A - 1
Quadro 6 – Guião da Entrevista (FAP)	Apd A - 1
Quadro 7– Matriz de análise de conteúdo	Apd A - 2



Resumo

Nos últimos anos, tem sido muito elevado o número de candidatos que se apresentam para o ingresso nas Forças Armadas Angolanas (FAA).

Perante esta situação e acompanhando a modernização em curso nas FAA, o presente trabalho tem como objetivo apresentar contributos para a otimização do processo de recrutamento e seleção na FANA.

Seguindo uma estratégia qualitativa, alicerçada num raciocínio indutivo e um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, efetuou-se a análise das práticas no processo de recrutamento e seleção da FAP e a análise das práticas de recrutamento e seleção atuais na FANA.

Partindo desta análise e incorporando a identificação das potencialidades e vulnerabilidades do processo em vigor na FANA, foi possível estabelecer linhas de ação, cuja implementação permitirá otimizar o recrutamento e seleção, e que passam por: (1) Desenvolvimento dos meios técnicos e tecnológicos de apoio ao processo com a criação de uma plataforma digital pelo Ramo, para divulgação e recolha de candidaturas; (2) Aposta na formação contínua dos agentes envolvidos no processo; (3) Cumprimento rigoroso dos períodos de recrutamento e incorporação, e das normas e regulamentos sobre a matéria para uma maior transparência; (4) Regularizar as entradas e saídas do pessoal do SMO.

Palavras-chave: Força Aérea Nacional de Angola, Forças Armadas Angolanas, Recrutamento, Seleção, Recursos Humanos.



Abstract

In recent years, the number of candidates who are present for entry into the Angolan Armed Forces (FAA) has been very high.

In view of this situation and following the ongoing modernization in FAA, the present work aims to present contributions to the optimization of the recruitment and selection process in FANA.

Following a qualitative research strategy, based on inductive reasoning and a case study design, the analysis of practices in the FAP recruitment and selection process and the analysis of the current recruitment and selection practices in FANA, were performed.

Starting from this analysis and incorporating the identification of the potentialities and vulnerabilities of the process in force in FANA, it was possible to establish lines of action, whose implementation will optimize recruitment and selection, and which go through: (1) Development of the technical and technological means of supporting the process with the creation of a digital platform by the Branch, for dissemination and collection of applications; (2) Focuses on the continuous training of the agents involved in the process; (3) Compliance with recruitment and incorporation periods and rules and regulations on the subject, for greater transparency; (4) Regularize the inputs and outputs of SMO personnel.

Keywords: *National Air Force of Angola, Angolan Armed Forces, Recruitment, Selection, Human Resources.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AFA	Academia da Força Aérea
C	Conceitos
CEMGFAA	Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas Angolanas
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
CPSIFA	Centro de Psicologia da Força Aérea
CPSIFAN	Centro de Psicologia da Força Aérea Nacional
CTE	Comissões Técnicas de cada Especialidade
DPQ	Direção de Pessoal e Quadros
DPPQ	Direção Princial de Pessoal e Quadros
DPSTE	Direção Principal de Preparação de Tropas e Ensino
DPPO	Direção Principal de Planeamento e Organização
DRM	Distrito de Recrutamento e Mobilização
DP	Direção de Pessoal
DINST	Direção de Instrução
DIVREC	Divisão de Recursos
E1	Entrevistado 1 (1 a 6)
EM	Estado-Maior
EMG	Estado-Maior General
ETM	Estágios Técnico-Militares
FA	Força Aérea
FAA	Forças Armadas Angolanas
FANA	Força Aérea Nacional Angolana
FAP	Força Aérea Portuguesa
FPS	Formas de Prestação de Serviço
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão dos Recursos Humanos
IUM	Instituto Universitário Militar
LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral



PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
PRM	Posto de Registo Militar
PSM	Prestação do Serviço Militar
QP	Quadro Permanente
RH	Recursos Humanos
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SMC	Serviço Militar por Contrato
RC	Regime de Contrato
TII	Trabalho de Investigação Individual
UEO	Unidade, Estabelecimento e Órgão



1. Introdução

Em crise desde 2015, as previsões para a economia angolana são algo desanimadoras, em virtude da baixa do preço do petróleo e do cenário recessivo provocado pela pandemia da COVID-19. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística de Angola, os últimos números oficiais confirmam a tendência de recuo do produto interno bruto, revelando uma contração homóloga de -0,8% no 4.º trimestre de 2019, bem como uma situação pouco animadora a nível de desemprego, com a respetiva taxa, no primeiro trimestre de 2020, a situar-se nos 32,0%, atingindo os 41,1% nas áreas urbanas e os 57,8% na população jovem até aos 24 anos (<https://www.ine.gov.ao/>).

Perante esta crise económica e social, tem sido muito elevado o número de candidatos que se apresentam para o ingresso nas Forças Armadas Angolanas (FAA) nos últimos anos, o que coloca novos desafios aos órgãos militares competentes para o recrutamento e seleção.

Angola não é um país pobre. As suas riquezas no sector agrícola, na indústria extrativa do petróleo e diamantes, na indústria transformadora de produtos metálicos básicos, de produtos alimentares e reparação de navios; aliadas ao facto de ter uma população jovem e em crescimento, uma acentuada unidade nacional e estabilidade política, e um governo com pendor reformista; acrescendo ainda o posicionamento universalista e integrador do ponto de vista geoestratégico regional em África, são os fundamentos essenciais para o desenvolvimento económico. Nos últimos anos tem-se procurado criar o enquadramento institucional adequado, o clima social propício e as políticas corretas para o relançamento económico do país (World Bank Group, 2018).

O processo reformador em curso estende-se também à Defesa Nacional, conforme o atestam os objetivos plasmados no Livro Branco da Defesa Nacional, de que as Forças Armadas Angolanas, enquanto componente militar da Política de Defesa Nacional, devem estar permanentemente preparadas, modernas e profissionais, orientadas por critérios de coerência organizacional, com elevada capacidade operacional para o cumprimento da missão (Decreto Presidencial N.º 108/18, 2018).

Relativamente ao processo de reestruturação das FAA, o ministro da Defesa Nacional, Salviano de Jesus Sequeira “Kianda”, discursando no 44º aniversário da Força Aérea Nacional, assinalado no dia 21 de janeiro 2020, referiu que a

“Força Aérea Nacional [FANA] regista visível desenvolvimento nos seus múltiplos aspectos, à luz do processo de reestruturação [das FAA], nomeadamente [...] a formação e o aperfeiçoamento dos quadros e especialistas dentro e fora do país, o que contribuirá para elevar o nível de organização e a



capacidade operacional do Ramo”. (Ministério da Defesa Nacional e Veteranos da Pátria, 2020)

Neste contexto, a prestação de serviço militar ganhou grande importância para o país, não só garantindo a ocupação da população mais jovem desempregada, possibilitando a sua formação profissional, mas também abrindo a porta para um emprego estável através do ingresso nos quadros permanentes de pessoal das FAA.

No entanto, face ao excesso de oferta de candidatos, o processo de seleção deverá permitir escolher efetivamente os melhores para ingresso nos quadros, até pela complexidade tecnológica, armas e serviços, missões e desafios a que serão submetidos, pois tal facilitará, provavelmente, o processo de desenvolvimento pessoal ao longo da carreira nas FAA, garantindo-se assim as melhores pessoas para, em conjunto com os restantes fatores, alcançar o sucesso estratégico pretendido.

Assim, com a modernização vigente nas FAA e em particular na FANA, respeitante à implementação de novas tecnologias e necessidade de pessoas de elevado potencial de desenvolvimento, urge otimizar o processo de recrutamento e seleção das FAA, em particular no que diz respeito aos candidatos à FANA.

O tema deste estudo, “**O processo de recrutamento e seleção nas Forças Armadas Angolanas**”, insere-se no âmbito das Ciências Militares, área nuclear do “Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar”, abordando a gestão de recursos humanos nas FAA. Este tema, tendo em conta a finalidade do processo de recrutamento e seleção de pessoas possuidoras das habilidades técnicas e comportamentais necessárias para o sucesso das organizações, é muito relevante para os diferentes órgãos de pessoal a nível das FAA e em particular na FANA.

A abordagem ao processo de recrutamento e seleção de pessoal, numa visão voltada para os desafios do país e para o desenvolvimento da instituição, consubstancia-se numa reflexão crítica sobre os critérios e procedimentos que têm sido utilizados no recrutamento e seleção de candidatos, apresentando contributos para a sua melhoria contínua e sustentada.

De forma natural, atendendo à familiaridade e afetividade do autor perante a temática, e ao facto de terem sido reunidos os meios necessários à investigação, critérios essenciais para a definição do objeto de estudo (Carmo & Ferreira, 2009, pp. 44-46, cit. por Santos & Lima, 2019), que no caso presente é **o processo de recrutamento e seleção na FANA**. No sentido da especificação clara do campo de pesquisa, a investigação delimita-se nos seguintes domínios propostos por Sampieri (cit. por Santos & Lima, 2019)

- Temporal, ao momento presente;



- Espacial, à FANA;
- Conteúdo, à otimização dos processos de análise de necessidades e planeamento de recursos humanos, das políticas de recrutamento e das políticas de seleção na FANA.

O presente estudo tem como objetivo geral (OG) dar contributos para a otimização do processo de recrutamento e seleção na FANA.

Tem como objetivos específicos:

- Analisar as práticas no recrutamento e seleção da FAP.
- Analisar as práticas no recrutamento e seleção da FANA.

O percurso metodológico ao longo das fases exploratória, analítica e conclusiva, utilizou uma estratégia qualitativa, alicerçada num raciocínio indutivo e num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso. Este trabalho, estruturado em formato de artigo científico (NEP/INV-001 (O), 2018; NEP/INV-003 (A1), 2020), reproduz o percurso metodológico desenvolvido, estando organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo enquadra a temática, apresenta o objeto de estudo e a sua delimitação, os objetivos e questões de investigação e a metodologia seguida. O segundo capítulo faz o enquadramento teórico e conceptual, baseado numa revisão da literatura existente sobre a GRH. O capítulo três versa a metodologia e método seguidos na investigação. O capítulo quatro analisa o processo de recrutamento e seleção na FAP e desenvolve idêntica análise relativamente à FANA. Ainda neste capítulo, a par de uma análise das vulnerabilidades e potencialidades, apresentam-se os contributos para a otimização do processo de recrutamento e seleção na FANA. Por fim, no quinto capítulo apresentam-se as conclusões e implicações, os contributos para o conhecimento, limitações e recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico e conceptual

As pessoas são o principal ativo de uma organização.

Embora com origem incerta, decerto todos já ouviram a afirmação acima, com a qual também, provavelmente, todos concordarão. Mas serão mesmo?

Hamel e Prahalad (2003), consideram que apenas metade do potencial de sucesso de uma organização assenta nos seus recursos organizacionais, onde se incluem, entre outros, as competências específicas, os ativos especializados e a arquitetura de relacionamentos, sendo o restante distribuído por fatores de cultura organizacional (30%), e por fatores relacionados com o posicionamento de mercado (20%). Se se considerar que as competências específicas se podem formalizar através de normativos e procedimentos, independentes das pessoas, resta ainda a arquitetura relacional e a cultura organizacional, essas sim, feitas por e para as pessoas, e determinantes para alcançar a desejada vantagem competitiva. Não obstante, de que servirão as melhores pessoas, sem um posicionamento estratégico, sem singularidades que diferenciem a organização, sem processos e tecnologia adequados ao contexto e necessidades?

Na verdade, no mundo VUCA¹ em que vivemos, é fundamental aliar à qualidade das pessoas de uma organização, a imprescindível tecnologia, os métodos e processos de trabalho eficazes e eficientes, garantir a arquitetura relacional e a interoperabilidade que potenciem sinergias, orientadas por uma estratégia bem delineada (J. A. Santos, 2015).

As pessoas com o perfil adequado e as competências necessárias são relevantes para a organização, mas também a tecnologia e os processos, devendo os gestores da área do pessoal induzir uma dinâmica adequada na modelação de todas estas dimensões críticas para o sucesso. As pessoas, sendo totalmente necessárias, poderão ser, afinal, absolutamente insuficientes. Não obstante, “as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional” (Cunha et al., 2018, p. 56)

2.1 Gestão de Recursos Humanos

A definição de administração de recursos humanos (RH) tem sofrido, no decorrer dos anos, muitas transformações e evolução.

¹ VUCA: sigla em inglês, resultante da primeira letra de Volatility (volatilidade), Uncertainty (incerteza), Complexity (complexidade) e Ambiguity (ambiguidade), conceitos utilizados para descrever o mundo atual. A sua origem, na década de 1990, encontra-se ligada ao contexto militar norte-americano, sendo utilizada para descrever os cenários e contextos de guerra possíveis de serem enfrentados.



Chiavenato (2010, p. 9) define gestão de recursos humanos (GRH) como um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspetos da gestão de pessoas, incluindo o recrutamento, seleção, treino, recompensas e avaliação de desempenho.

No entanto, a antiga administração de recursos humanos transformou-se, evoluiu e deu lugar à nova abordagem da gestão de pessoas (GP). Neste novo paradigma, os colaboradores passaram a ser entendidos como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares, tornando-se nos novos parceiros e um dos principais pilares das organizações, e deixando de ser simples recursos (humanos) (Andrade, 2009).

Para Cunha et al. (2018, p. 57) a gestão de pessoas diz respeito às “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem”. Estes processos incluem:

- O planeamento de necessidades de recursos humanos;
- O recrutamento de potenciais novos colaboradores;
- A sua seleção;
- A formação e desenvolvimento (gestão) das carreiras;
- A avaliação do desempenho;
- A retribuição e motivação;
- A criação de climas organizacionais positivos.

Cada vez mais, tentando acompanhar a rapidez da evolução tecnológica, as organizações estão obrigadas a flexibilizarem os seus processos. Entre eles estão os processos de recrutamento e seleção, cuja otimização possibilita, não só ganhos do ponto de vista financeiro, mas também a garantia de incluírem nos seus quadros, pessoas competentes.

Sendo as pessoas um fator chave para as organizações, estas devem estar mais voltadas para as pessoas, refletindo essa crença na sua cultura organizacional, mostrando-se conscientes e atentas aos seus colaboradores, criando assim os alicerces para o crescimento mútuo.

Para Chiavenato (2010, pp. 11–13), a GP contribui para a eficácia organizacional quando:

- Ajuda a alcançar os objetivos e a realizar a missão;
- Proporciona competitividade;
- Proporciona pessoas bem treinadas e bem motivadas;



- Aumenta a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolve e mantém qualidade de vida no trabalho;
- Mantém políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- Administra e impulsiona a mudança.

Contrariamente ao que, durante muitos anos se pensou ser o ponto de asfixia das empresas, o capital financeiro, então indispensável para o sucesso empresarial, hoje entende-se que a incapacidade de recrutar e manter uma boa força de trabalho é o que constitui, verdadeiramente, o estrangulamento do desenvolvimento, atribuindo-se ao talento e competências do capital humano a alavancagem do futuro (Chiavenato, 2010, p. 11)

2.2 Recrutamento

Chiavenato (2010, p. 115) define o conceito de recrutamento como o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos para a organização por forma a dotá-la das competências necessárias para o seu sucesso.

O processo de recrutamento é desenvolvido a partir das necessidades presentes e perspectivando as necessidades futuras de RH da organização, consistindo na procura de fontes capazes de fornecer um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos, tendo por objetivo imediato atrair candidatos, de entre os quais serão selecionados os futuros colaboradores (Oliveira, 2010).

Este processo, segundo Chiavenato (2014) requer um cuidadoso planeamento, envolvendo três etapas, designadamente:

- Definição das necessidades (o que a organização precisa em termos de pessoas);
- Procura no mercado (o que o mercado de RH pode oferecer);
- Escolha das técnicas (quais as técnicas de recrutamento a aplicar).

O mercado de RH apresenta fontes muito diferenciadas, que devem ser identificadas e analisadas, de modo a, através de diversas técnicas de recrutamento, poder influenciar os candidatos disponíveis, com objetivo de os atrair para suprir as necessidades da organização.

Assim, Chiavenato (2014) enfatiza que do ponto de vista de sua efetivação, o recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O autor define que o recrutamento interno ocorre quando a organização procura preencher determinada vaga através dos seus funcionários, envolvendo transferências, promoções, transferências com promoção, programas de desenvolvimento e planos de carreira de pessoal. Já quanto ao recrutamento externo, existe quando os candidatos são recrutados no exterior da organização. Por fim,



indica que, no recrutamento misto, na prática, as organizações recorrem ao recrutamento interno ou o externo, porque ambos se complementam.

O Quadro 1 sintetiza as características do recrutamentos interno e externo, evidenciando as suas vantagens e desvantagens.

Quadro 1 – Recrutamento Interno vs. Externo

Recrutamento	
Interno	Externo
Caracterização	
<ul style="list-style-type: none">▪ Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.▪ Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização▪ Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, programas de treino e avaliados quanto ao seu desempenho.	<ul style="list-style-type: none">▪ Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização▪ Os candidatos são recrutados externamente no mercado de RH▪ Os candidatos são desconhecidos pela organização e necessitam de ser testados e avaliados através do processo de seleção.
Vantagens	
<ul style="list-style-type: none">▪ É mais económico e rápido.▪ Apresenta maior índice de validade e segurança.▪ É uma fonte de motivação para os funcionários.	<ul style="list-style-type: none">▪ Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização.▪ Renova e enriquece os RH da organização.
Desvantagens	
<ul style="list-style-type: none">▪ Pode gerar conflitos de interesses.▪ Exigência de potencial de desenvolvimento para promoção.▪ Não é realizado a nível global da organização.	<ul style="list-style-type: none">▪ É mais caro e exige inversões e despesas imediatas.▪ Em princípio é menos seguro que o recrutamento interno▪ Pode afetar negativamente a motivação dos funcionários da organização.

Fonte: (Chiavenato, 2009)

2.3 Seleção

A procura do homem certo para o lugar certo é quase um mantra para os RH.

A seleção de pessoas é o processo que procura fornecer, não apenas um diagnóstico, mas essencialmente um prognóstico a respeito de duas questões básicas em GP: adequar o homem ao cargo para ter eficácia e eficiência no mesmo, isto é, procurar entre os candidatos recrutados, aqueles que mais se adequam aos cargos vagos existentes numa organização, visando manter ou aumentar a eficiência e eficácia da organização (Chiavenato, 2009, p. 172). Este processo é, no fundo, uma comparação entre duas variáveis, por um lado, os critérios definidos pela organização (e.g. requisitos do cargo a ser preenchido; competências individuais necessárias), por outro, o perfil dos candidatos que se apresentam. (Chiavenato, 2009, p. 173).



Quanto aos métodos de seleção que podem ser utilizados, os mesmos variam em função dos requisitos do cargo a ser preenchido, podendo aplicar-se as técnicas de seleção mais adequadas para escolher os candidatos também mais adequados, entre elas: entrevistas; testes de conhecimentos, psicossométricos e personalidade; dramatização e técnicas de simulação (Chiavenato, 2009, p. 178).

Andrade (2009) refere que, num processo de recrutamento em que os candidatos são em número superior aos cargos disponíveis, é fundamental que as organizações adotem práticas de recrutamento e seleção como ferramentas de competitividade, que permitam a comparação dos diferentes candidatos e a escolha dos mais adequados aos cargos, mantendo ou aumentando a eficiência da organização, enfrentando adequadamente a dinâmica e as novas exigências do mercado. Refere ainda a autora que, para que um processo de recrutamento e seleção decorra com sucesso, deverá ser feito um diagnóstico profundo da organização que, necessariamente, incluirá duas dimensões:

- Organizacional – análise do contexto em que se insere a organização a fim de efetuar o planeamento de necessidades futuras de pessoal, identificando as vagas a serem preenchidas através do recrutamento e seleção de pessoal, externo ou interno;
- Tarefa – análise dos cargos através da descrição das atividades desempenhadas no trabalho (atribuições e responsabilidades), o que permitirá definir o perfil profissional dos colaboradores a contratar.

Tendo por base a análise organizacional e da tarefa são estabelecidas as mais adequadas técnicas de seleção da pessoa com o perfil mais ajustado ao cargo a preencher.



2.4 Modelo de análise

No domínio conceptual e metodológico foi construído o mapa conceptual, apresentado no Apêndice A, no qual estão expressos o objetivo geral (OG), os objetivos específicos (OE), a pergunta de partida (PP), perguntas derivadas (PD), conceitos (C), dimensões e instrumentos e técnicas para a recolha de dados.

Quadro 2 – Modelo de Análise

Objeto	Recrutamento e seleção nas Forças Armadas Angolanas				
Delimitação	Temporal	Espacial		Conteúdo	
	No presente	Força Aérea Nacional		Análise do processo de recrutamento e seleção.	
Estratégia	Qualitativa				
Raciocínio	Indutivo				
Design de pesquisa	Estudo de caso (comparativo)				
Objetivo Geral	Avaliar a possibilidade de otimização do processo de recrutamento e seleção na FANA.				
Objetivos Específicos	Questão Central	Será possível otimizar o processo de recrutamento e seleção na FANA?			
	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores (questões de entrevista)	Técnicas de recolha de dados
OE1 Analisar as práticas no recrutamento e seleção da FAP.	QD1 Quais as práticas no recrutamento e seleção da FAP?	Recrutamento	Políticas	Q1; Q2; Q3; Q4	Análise documental
			Processo	Q5; Q6	Entrevistas semiestruturadas (FAP)
		Seleção	Execução	Q7; Q8	
OE2 Analisar as práticas no recrutamento e seleção da FAN.	QD2 Quais as práticas no recrutamento e seleção da FAN?	Recrutamento	Políticas	Q1; Q2; Q3; Q4	Entrevistas semiestruturadas (FAN)
			Processo	Q5; Q6	
		Seleção	Execução	Q7; Q8; Q9	



3. Metodologia e método

Para elaborar este trabalho de investigação e responder à pergunta de partida, a metodologia baseou-se nas Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação no IUM (Santos & Lima, 2019, p. 20). Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso.

3.1 Método

3.1.1 Participantes e procedimento

Participantes. Os seis entrevistados foram selecionados pelos importantes cargos que ocupam nos órgãos de pessoal da FAP e da FANA, e pelo reconhecido conhecimento e experiência nos processos de GP (Quadro 1).

Quadro 3 - Participantes

Cód.	Cargo		Data da entrevista	Tipo de entrevista
E1	Chefe da Direção Principal de Pessoal e Quadros do Estado-Maior General das Forças Armadas Angolanas.	TGEN Artur Valente de Oliveira	20200617	Correio Eletrónico
E2	Chefe da Direção Pessoal e Quadros da Força Aérea Nacional Angolana.	TGEN Hélder José Domingos	20200616	Correio Eletrónico
E3	Diretora do Centro de Psicologia da Força Aérea Nacional Angolana.	COR Maria Dinah do Espírito Santo Gouveia	20200527	Correio Eletrónico
E4	Chefe da Divisão de Recursos da Força Aérea Portuguesa.	COR João Paulo Pires	20200626	Correio Eletrónico
E5	Subdiretor da Direção de Pessoal da Força Aérea Portuguesa.	COR José Augusto Silva Diniz	20200527	Correio Eletrónico
E6	Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea Portuguesa.	TCOR Aires Marques	20200513	Correio Eletrónico

Procedimento. Foi estabelecido um primeiro contacto com os potenciais participantes (por telefone, *email* ou de forma pessoal), a indagar da disponibilidade para integrar esta investigação. Após anuência, foi enviado, por *e-mail*, o guião da entrevista semiestruturada (Apêndice A).

3.1.2 Instrumentos de recolha de dados

Para a concretização deste trabalho de investigação foram utilizados como instrumentos de recolhas de dados, entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), permitem conhecer a opinião das pessoas sobre determinada temática, de uma forma mais rica, permitindo alcançar mais precisão e profundidade.

As entrevistas foram preparadas com as questões contantes do Apêndice A.



3.1.3 Técnica de tratamento de dados

A metodologia qualitativa da análise de conteúdo temática seguiu o procedimento proposto por Bardin (2014), organizando-se em três momentos, a pré-análise; a exploração do material; e, no fim, o tratamento e interpretação dos resultados.



4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Recrutamento e seleção de RH na FAP

O presente capítulo reúne informação plasmada na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA) (Decreto Regulamentar nº 12/2015, de 31 de Julho, 2015), bem como informação recolhida nas entrevistas realizadas (E4, E5, E6)

4.1.1 Definição das políticas de recrutamento e seleção

Os planos anuais de admissões, quer para o Regime de Contrato (RC) quer para os Quadros Permanentes (QP), são elaborados anualmente pela Divisão de Recursos (DIVREC) do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) e propostos pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), à tutela, a fim de serem autorizados. Esses Planos procuram refletir as reais necessidades anuais de admissões do Ramo, para fazer face às saídas de militares, nas várias categorias e especialidades, quer para Reserva, quer para a Disponibilidade.

A definição das políticas de recrutamento e seleção na FAP é da competência da DIVREC, coadjuvada pela Direção de Instrução (DINST), Direção de Pessoal (DP) e Centro de Recrutamento da FAP (CRFA). Definidas as políticas e objetivos para cada ano, são estabelecidas Comissões de Admissão (DIVREC, DINST, CPESFA, DP e CRFA) que executarão o trabalho de seleção e admissão. Um órgão com particulares atribuições é o CRFA, onde são concentradas e executadas todas as tarefas de divulgação dos diversos concursos de admissão à FAP que se encontrem abertos, nomeadamente, nas formas e condições de ingresso com destino às diversas categorias/especialidades e concretização dos novos ingressos.

O recrutamento interno existe para passagem de praças e sargentos RC para o QP de sargentos, através do Curso de Formação de Sargentos QP (CFS-QP), e na passagem de militares contratados para oficiais do QP, através dos Estágios Técnico-Militares (ETM). Os concursos internos, como o ETM para as especialidades técnicas ou o CFS-QP, são concursos que apenas podem concorrer militares no ativo ou na reserva de disponibilidade, e são conduzidos e coordenados pela DP.

O recrutamento externo é a única forma de ingresso para todo o pessoal do RC, e para os ingressos de oficiais QP através da AFA.



4.1.2 Processo de recrutamento e seleção

A FAP tem os seus requisitos de admissão gerais e específicos, definidos em regulamentação interna. Da mesma forma, também se encontram definidos os perfis funcionais e psicológicos a utilizar na definição e estabelecimento dos critérios de admissão e na avaliação psicológica dos candidatos.

A avaliação médica dos candidatos rege-se por legislação que é transversal aos três Ramos das Forças Armadas, designadamente, nas Tabelas Gerais de Inaptidão e de Incapacidade para a prestação do Serviço Militar.

Existem requisitos gerais e específicos de admissão aos diversos concursos, que vão desde a nacionalidade, idade, altura, inexistência de antecedentes criminais, habilitação literária, entre outros, que poderão ser definidos nos regulamentos dos concursos. Para o concurso de admissão ao Curso de Mestrado, na Academia da Força Aérea (AFA), por ser um concurso de acesso ao ensino superior, é exigida uma nota mínima de candidatura.

Para a formalização da candidatura, apenas é exigido aos candidatos o preenchimento de um formulário de candidatura e uma cópia do certificado de habilitações literárias. Estes elementos, podem ser recolhidos, quer em suporte físico quer através de candidatura online.

Os candidatos apenas apresentam todos os documentos exigidos pelo concurso, quando se apresentam no CRFA para iniciar as provas de seleção, sendo, nesse momento, validados e corrigidos os documentos apresentados pelos mesmos.

O desenvolvimento dos perfis está primariamente atribuído ao Centro de Psicologia (CPSIFAP), com o apoio direto das Comissões Técnicas de cada Especialidade (CTE); as descrições e especificações dos cargos são maioritariamente elaboradas pelos próprios serviços.

O CRFAP apenas intervém na seleção de candidatos destinados aos concursos “externos”, isto é, os que envolvem candidatos “civis”, designadamente, dos concursos de admissão aos Cursos de Formação de Oficiais, Sargentos e de Praças com destino ao RC; concursos de admissão ao Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar, da AFA; e concursos de admissão para admissão ao ETM destinado às especialidades de Juristas, Psicólogos ou Médicos.

Os candidatos destinados à admissão ao RC, apresentam-se no CRFAP, efetuando no primeiro dia as Provas de Avaliação da Condição Física; nos dois dias seguintes, realizam no CPSIFAP, as Provas de Avaliação Psicológica; e a partir do quarto dia, realizam as Inspeções Médicas, através das Juntas de Recrutamento de Seleção, na Direção de Saúde.



No caso dos concursos para admissão à AFA, as Provas de Avaliação da Condição Física são realizadas na AFA.

O CRFA centraliza, controla e verifica todos os resultados obtidos pelos candidatos nas diversas provas de seleção, para assegurar a integridade e a validade dos resultados, classificações e notas de candidatura finais, e efetua a seriação para preenchimentos das vagas, de acordo com os critérios de seleção definidos pelos concursos.

O CRFA é ainda responsável pela condução dos respetivos processos de seleção e classificação de candidatos, desde a receção à convocação dos candidatos, à coordenação da realização dos vários métodos de seleção definidos para cada concurso, mas também à seriação dos candidatos admitidos até à sua incorporação.

4.1.3 Avaliação do processo de recrutamento e seleção

No processo de recrutamento e seleção, procura-se trabalhar sempre para que se consiga preencher o número máximo de vagas planeado e proposto, na esperança de que estas se venham a confirmar.

O ingresso de sargentos no QP, através de recrutamento interno, tem um grau de eficácia elevado, já que a organização teve oportunidade para conhecer bem, em ambiente de trabalho, as características dos militares que concorrem, e sofrem um filtro e seleção apertados. O recrutamento interno permite ainda aumentar o *Return of Investment* uma vez que todo o investimento que é feito no militar não se perde com a sua saída da organização. Por outro lado, existe ganho porque o processo de aculturação não é necessário, o militar já está imbuído dos valores e cultura militar. O recrutamento interno é mais estável e previsível, sendo normalmente preenchidas todas as vagas disponíveis.

Por outro lado, o recrutamento externo permite incrementar os níveis de inovação e criatividade, uma vez que a organização pode beneficiar das experiências e conhecimentos que o indivíduo que ingressa traz consigo. É mais volátil, dependendo do contexto socioeconómico que o país atravessa, da percepção de atratividade que a carreira militar exerce (ou não) sobre os candidatos.

Ambas as formas de recrutamento, têm os seus processos bem amadurecidos e apresentam resultados bem adaptados aos fins que se destinam.

Pelas especificidades da profissão militar, pelas exigências próprias e específicas de cada especialidade, a diminuição de candidatos, não é sinónimo de facilitismo ou de menor grau de exigência no processo de seleção, sob pena de passarmos a atrair e a admitir candidatos que poderão não conseguir dar resposta às exigências do perfil militar e das funções que dele serão esperadas, correndo-se, o risco de colocar em causa a missão.



4.1.4 Síntese conclusiva

Neste capítulo constatou-se que o processo de recrutamento e seleção visa colmatar as vagas existentes com o ingresso de pessoal novo nas distintas áreas e especialidades da FAP.

É um processo complexo e difícil, com constantes ajustes até atingir a definição final do número de vagas em cada especialidade, categoria ou forma de prestação de serviço. Alimenta-se de um conjunto de fatores entre os quais salienta-se os tetos de pessoal e orçamento para pessoal provenientes do governo, anualmente definidos, e da comparação entre o quadro orgânico da organização face às existências reais.

Através de um ciclo anual de planeamento é analisada a taxa de preenchimento de cargos existente, quantificado o diferencial para o que seria uma estrutura plenamente preenchida, e dentro dos limites que é permitido tenta-se eliminar ou minimizar a diferença entre um e outro, maximizando o ingresso nas áreas mais carenciadas, e minimizando nas menos prioritárias.

A afluência dos candidatos num dado ano é um fator a considerar, porque seria pouco eficaz planear ingressos que depois não se concretizam. Em cada processo obtém-se o balanço entre as entradas que melhor serviram as necessidades atuais e futuras, com o realismo daquilo que se pode esperar do universo de candidatos civis.

Não sendo um processo particularmente dinâmico na sua evolução, sofrem ajustes anuais para garantir adaptação constante.

Em termos de grau de eficácia, o recrutamento interno é por norma mais elevado quando comparado com o recrutamento externo. O grau de eficácia do recrutamento externo varia significativamente consoante a categoria e as especialidades, sendo de um modo geral mais eficaz na categoria de oficiais e Sargentos e revela mais dificuldades na categoria de Praças.

O Regime de Voluntariado na FAP irá instigar a falta de efetivos, pelo ciclo de rotatividade que caracteriza os organismos militares (entrada e saída de pessoas), resultará em sacrifício do pessoal existente para solidificar e responder às necessidades do Ramo.



4.2 Recrutamento e seleção de RH na FANA

O presente capítulo reúne informação plasmada na Lei Geral do Serviço Militar das FAA (Lei nº 1/93, de 26 de março, 1993), bem como informação recolhida nas entrevistas realizadas (E1, E2, E3)

4.2.1 Recrutamento e Incorporação Militar

O Recrutamento Militar é o conjunto de disposições e atividades com as quais se materializa o ato de recrutar cidadãos que devem prestar o serviço militar e se fixam as obrigações militares a que devem ficar sujeitos. A Incorporação Militar é a apresentação do recruta a unidade militar que lhe foi destinada para a PSM obrigatório.

O alistamento para PSM, de caráter obrigatório e cumprido num dos três ramos das FAA, começa com o recenseamento militar dos cidadãos nacionais do sexo masculino, que atingem 18 anos de idade em cada ano, a idade do início das obrigações militares. O recenseamento militar é efetuado pelos Postos de Registo Militar (PRM), onde não houver Posto, ao Distrito de Recrutamento e Mobilização (DRM). Todo o cidadão recenseado deve ser obrigatoriamente submetido a duas inspeções médicas, uma a realizar de acordo a calendarização determinada pelos DRM respetivos e outro no ato de incorporação.

Os PRM dependem organicamente dos administradores municipais ou comunais respectivos e metodologicamente dos DRM, funcionam junto das administrações municipais.

Os DRM são os órgãos de gestão militar local do Estado Maior General (EMG) das FAA para as questões de recenseamento, recrutamento e mobilização dos cidadãos e dos meios da economia nacional, têm a sua sede na capital da respectiva Província.

Os DRM têm as seguintes competências:

- Organizar, orientar e controlar os postos de registo municipais no que respeita ao trabalho de recenseamento;
- Em colaboração com as estruturas locais do Ministério da Saúde, planificar a execução de inspeção médica e o seu asseguramento salutar até aos 20 anos;
- Orientar e controlar os PRM na realização do trabalho de apresentação dos pré-recrutas, para seu posterior encaminhamento à Comissão de Recrutamento e Incorporação;
- Planificar e realizar o registo da existência de pré-recrutas na província, bem como o registo do número de pré-recrutas incorporado.



- Elaborar os planos de aviso para os recursos mobilizáveis da Província, em caso de mobilização geral ou parcial.

O CEMGFAA apresenta o número de cidadãos a incorporar em cada ano ao Ministro da Defesa Nacional para aprovação do Conselho de Ministros.

Nos meses a determinar por ordem do CEMGFAA efetuam-se operações de recrutamento e incorporação dos cidadãos para o serviço militar obrigatório.

4.2.2 Definição das políticas de recrutamento e seleção

As FAA são um condão especial do funcionalismo público Angolano, constituem a Instituição Militar, cujas políticas e procedimentos de recrutamento e incorporação militar de cidadãos nacionais respeitam o definido pela legislação da Administração Pública angolana, e também o estabelecido nos diplomas do Pacote Legislativo Militar, bem como nas Diretivas, Despachos e Ordens do Ministro de Defesa Nacional, do CEMGFAA e do Comandante de cada Ramo.

O planeamento de efetivos para as áreas chave (Armas e Serviços) da FANA, previstas no Quadro de Pessoal do Ramo e na Lei das Carreiras dos Militares das FAA (Lei n.º 13/18, de 29 de Outubro, 2018), obedece ao Ciclo de Planeamento das FAA, ocorre ao nível estratégico das FAA, com a participação dos níveis tático operativo e operacional, que identificam as necessidades dos Quadros Especiais das Orgânicas das Unidades em função da perspectiva de saídas ordinárias e extraordinárias, remetem-nas para os Comandos das Regiões Aéreas e destas, para as Direções de Armas e Serviços do Comando do Ramo que, com a contribuição dos Conselhos de Armas e Serviços, as harmonizam, enviando-as em seguida para a Direção de Pessoal e Quadros (DPQ).

A DPQ da FANA, analisa a conformidade e a cabimentação no Quadro de Pessoal do Ramo, das propostas de necessidades de pessoal apresentadas pelas Direções de Armas e Serviços, convoca a Reunião Técnica com os Conselhos das Armas e Serviços, que com a participação das Direções de Ensino, Planeamento e Finanças, reanalisam, discutem, harmonizam e propõem a conversão de tais necessidades de recrutamento, em Planos de Formação, que depois de orçamentados, passam para Plano Perspectivo de Crescimento e Desenvolvimento do Efetivo do Ramo para o ano seguinte.

Este Plano é submetido à análise do Conselho Superior do Ramo e após aprovação é remetido para o EMGFAA [Direção Principal de Pessoal e Quadros (DPPQ), Direção Principal de Preparação de Tropas e Ensino (DPPTE) e Direção Principal de Planeamento e Organização(DPPO)], com o fito de ser aprovado, orçamentado e inserido no Plano Geral de Crescimento e Desenvolvimento das FAA para o ano seguinte.



A programação e planeamento de todas as atividades no âmbito do recrutamento é uma das atribuições da DPPQ, determinante na definição das necessidades de recrutamento de cidadãos para as FAA, mantendo para o efeito uma estreita ligação de trabalho com os Órgãos de Pessoal dos Ramos, que remetem os seus planos de necessidades de recrutamento, competindo à DPPQ, compilar e submeter à aprovação superior do CEMGFAA, os quantitativos de pessoal dos contingentes anuais a incorporar nos Ramos/FAA.

É da competência da DPPQ estudar e planificar os métodos e mecanismos para a realização da Classificação e Seleção e por conseguinte os critérios de seleção, ou seja, a definição dos perfis do pessoal a recrutar, sua convocação, classificação e seleção, alistamento, distribuição e incorporação militar, tendo em atenção as capacidades dos estabelecimentos de ensino e escolas vocacionadas para ministrar a instrução militar básica, os Turnos de Incorporação Militar, bem como os tipos de recrutamento.

Cabe à DPPO o desenho dos Quadros Orgânicos nos quais, são definidos o quantitativo de militares e o respectivo armamento e técnica das Unidades, Estabelecimentos e/ou Órgãos (UEO) das FAA. A DPPQ por sua vez, para definição do respetivo Quadro de Pessoal, tem a responsabilidade de atribuir os postos, Formas de Prestação de Serviço e os Quadros Especiais, de acordo com a Arma, Serviço ou Classe a que o mesmo está vinculado, bem como, a análise e descrição dos cargos.

As vagas do Quadro de Pessoal da FANA refletidas nos cargos, postos e Formas de Prestação de Serviço dos Quadros Especiais das Estruturas Orgânicas das UEO são resultado das diminuições do efetivo por consequência dos licenciamentos para a Reserva e a Reforma, ou seja, a medida que os militares do SMC e SMO concluem tempo do cumprimento do Serviço Militar, proativamente, define-se a necessidade do recrutamento anual, dividido normalmente por dois turnos de recrutamento geral para o SMO e um Especial destinado ao ingresso à AFA.

Destaca-se, em particular, a importância, o conhecimento da dimensão da organização e o posicionamento de cada Arma ou Serviço em face da natureza implícita da missão, desenvolvidas de forma clara, com articulação transversal e definidas de acordo as metas e objetivos associados á respetiva concretização no adestramento e formação, cujo pináculo é a prontidão das tropas.

4.2.3 Processo de recrutamento e seleção

O Sistema de Recrutamento e Mobilização é da égide dos Órgãos do EMGFAA nomeadamente a DPPQ, que dirige os DRM provinciais e os Centros de Seleção e Classificação para as Operações de Recrutamento Geral/Externo.



A definição dos perfis, descrições e especificações é da responsabilidade e competência do CPSIFAN, com o apoio da DPQ. O mesmo define os requisitos mínimos a preencher pelos candidatos nas três dimensões psicológicas avaliadas (dimensões perceptivo-cognitiva, dimensão psicomotora, e dimensão da personalidade) para as diferentes especialidades em concurso.

A tabela de requisitos funcionais cuja elaboração é da responsabilidade das entidades competentes, diretamente relacionadas com a especificidade de cada um dos requisitos, após homologação pelo Comando/FAN, define as exigências que os candidatos deverão possuir para um desempenho competente nas especialidades a que se candidatam.

Os canais de divulgação para o recrutamento externo são os previstos na Legislação a respeito sobre Concursos públicos, os Órgãos de Comunicação Social públicos, nomeadamente: Rádio Nacional e Televisão Publica de Angola. Quanto ao recrutamento interno a divulgação é feita por Circulares a solicitar candidaturas individuais dos militares às vagas em distintos Cursos, as mesmas são lidas em paradas nas UEO e afixadas em vitrinas.

A pré-seleção consiste na verificação documental e prova de língua portuguesa (ditado) é efetuado pelos DRM e pelo CPSIFAN antes da avaliação psicológica. De seguida o CPSIFAN determina a verificação dos documentos, em conformidade com os requisitos e perfil previamente definidos. Publicam-se as listas constituídas dos aprovados na pré-seleção e inicia-se a seleção.

O processo de seleção, é uma atividade partilhada entre o Centro de Seleção e Classificação/EMGFAA e o CPSIFAN.

As necessidades de recrutamento são identificados no sentido de determinar as necessidades do Quadro de Pessoal das Armas e Serviços do Ramo, e assegurar o completamento das vagas dos Quadros Especiais das UEO, nas respetivas FPS.

Em função da situação e objetivo, a FAN pratica o recrutamento interno, externo e misto. Para a operação destinada a incorporação de cidadãos para o cumprimento do SMO apenas utiliza-se o recrutamento externo. Para os cursos de Formação, Promoção, Qualificação e Atualização, opta-se pelo recrutamento interno atendendo que estes cursos são direcionados para o desenvolvimento dos militares no ativo.

O recrutamento misto é adotado quando do processo de ingresso visa um concurso não só destinado para candidatos de origem da sociedade civil, bem como a participação de praças do SMO e do SMC com perfil exigido ao processo de candidatura e seleção para ingresso a AFA.



Os critérios de avaliação são propostos pelos Conselhos das Armas e Serviços, conformados pelo CPSIFAN, com apoio da DPQ e definidos em Despacho do Comandante da FAN, e em Normativos específicos das Armas e Serviços.

A preparação física, monitores destacados no Centro de Seleção e Classificação/EMGFAA efetuam os testes para apurar a condição física dos candidatos, o mesmo ocorre com os especialistas dos Serviços de Saúde (médicos, enfermeiros e técnicos de saúde). Antes da publicação do início do recrutamento e seleção de cidadãos para ingresso as FAA, os militares integrantes das Comissões do Processo são indicados por Despacho do CEMGFAA.

A avaliação psicológica é feita pelo CPSIFAN a todos os candidatos do Ramo que concorrerem. Estabelece-se a avaliação com base num conjunto de técnicas e instrumentos, definidos em função das exigências das diversas categorias e especialidades. Os critérios de seleção na FAN são definidos com base em quatro parâmetros fundamentais que são:

- O custo envolvido na sua implementação
- A sua utilização
- O grau de generalização da sua aplicação a várias funções sem provocar enviesamentos (*Fairness*)
- Capacidade produtiva.

Atendendo aos objetivos, quanto mais relevante for o critério escolhido, maior precisão terá o estudo/tarefa efetuada. Os critérios são definidos com base nas notas obtidas pelos candidatos nos testes psicológicos a que se submetem e o desempenho/notas obtidas nas Instituições de ensino em que são colocados.

4.2.4 Avaliação do processo de recrutamento e seleção

O papel da DPPQ na avaliação e controlo dos processos de recrutamento e seleção é de coordenação e supervisão (inclui a classificação e seleção), que dirige toda a atividade de planificação, em coordenação com os demais órgãos das FAA intervenientes no processo.

A avaliação e controlo do processo de recrutamento e seleção é feita ao CPSIFAN pelo 2º Comandante do Ramo com apoio da DPQ, com base na análise dos objetivos, procedimentos, métodos de avaliação e resultados obtidos em cada processo. A FANA é o único Ramo que possui um Centro de Psicologia e Formação, o que confere qualidade e reconhecimento do processo de seleção.



4.2.5 Síntese conclusiva

O processo de recrutamento e seleção a nível das FAA visa o preenchimento das UEO com pessoal dotado de capacidades para o cumprimento das tarefas e missões que são atribuídas, e decorre em simultâneo nos Ramos.

Apesar do elevado número de candidatos que afluem para ingresso nas distintas FPS (SMO, SMC e QP) na FANA, não tem sido fácil a seleção dos mesmos devido a complexidade e exigência das Armas e Serviços. Com base na regulamentação e a evolução tecnológica das Armas, cada processo adapta-se à realidade e ao contexto no momento.

O processo de recrutamento e seleção de candidatos visa potenciar a organização de modo a dar resposta de forma decisiva e coesa, nomeadamente, quanto à renovação dos recursos humanos e à maior interatividade e produtividade;

Este processo é fundamentado no conjunto de procedimentos que compõem a GP, incorpora vários instrumentos específicos dos diversos procedimentos que comungam a gestão partilhada como parte tributária e receptora dos contributos de outras dimensões da gestão. A importância, o conhecimento da dimensão da organização e o posicionamento de cada Arma ou Serviço em face da natureza implícita da missão, desenvolvidas de forma associada a respetiva concretização no adestramento e formação, cujo pináculo é a prontidão dos militares.

4.3 Otimização do processo de recrutamento e seleção na FANA

4.3.1 Potencialidades

O processo de recrutamento nas FAA é uniforme, decorre através das Ordens do CEMGFAA. Os Ramos das FAA procedem ao recrutamento e seleção de cidadãos para ingresso ao mesmo tempo. As FAA vão se adequando ao contexto, tendo como sua missão macro a defesa do território nacional, este desafio eleva o rigor no processo de recrutamento e seleção, exigindo mais qualidade dos candidatos.

A criação de Estabelecimentos de Ensino de nível superior nas FAA é um dos elementos que alçou maior rigor.

O processo de recrutamento e seleção da FAN apresenta muitos pontos fortes, como:

- Rigor;
- Enquadramento legal;
- Transparência;
- Credibilidade;
- Isenção;



- Inspeção Médica do cidadão e Avaliação Psicológica .

As dinâmicas atuais de recrutamento e seleção da FAN, realizadas com base em critérios científicos sólidos, permitem afirmar que os mesmos estudantes são jovens com o perfil mais ajustado e também elevado ao nível das FAA.

Os Conselhos de Armas e Serviços, contribuem efetivamente na implementação do novo paradigma, face a aplicabilidade dos critérios e procedimentos.

A maior potencialidade no processo, com particular realce para o recrutamento externo é o número de cidadãos anualmente sujeitos ao Recrutamento e Incorporação Militar.

4.3.2 Vulnerabilidades

Os aspetos críticos no processo de recrutamento e seleção prendem-se com o seguinte:

- a) No recrutamento externo, o número elevado de candidatos que ocorrem aos DRM criam constrangimentos técnicos no cumprimento dos prazos de execução das tarefas definidas para esta missão. De salientar que é uma situação que ocorre nos dois tipos de Recrutamento, Geral (SMO e SMC), Especial (QP);
- b) No recrutamento interno, o facto do número reduzido de vacaturas de acordo a necessidade de formação das Armas e Serviços;
- c) Dificuldades em atrair para a FAN os jovens com maior potencial;
- d) Ausência de um processo de comunicação adequado, através do qual as necessidades seriam melhor divulgadas;
- e) Limitações no cumprimento de prazos para a realização de todas as tarefas do recrutamento e seleção;
- f) Dificuldades em seleccionar candidatos para cursos dos quais não se tenham habilitado.

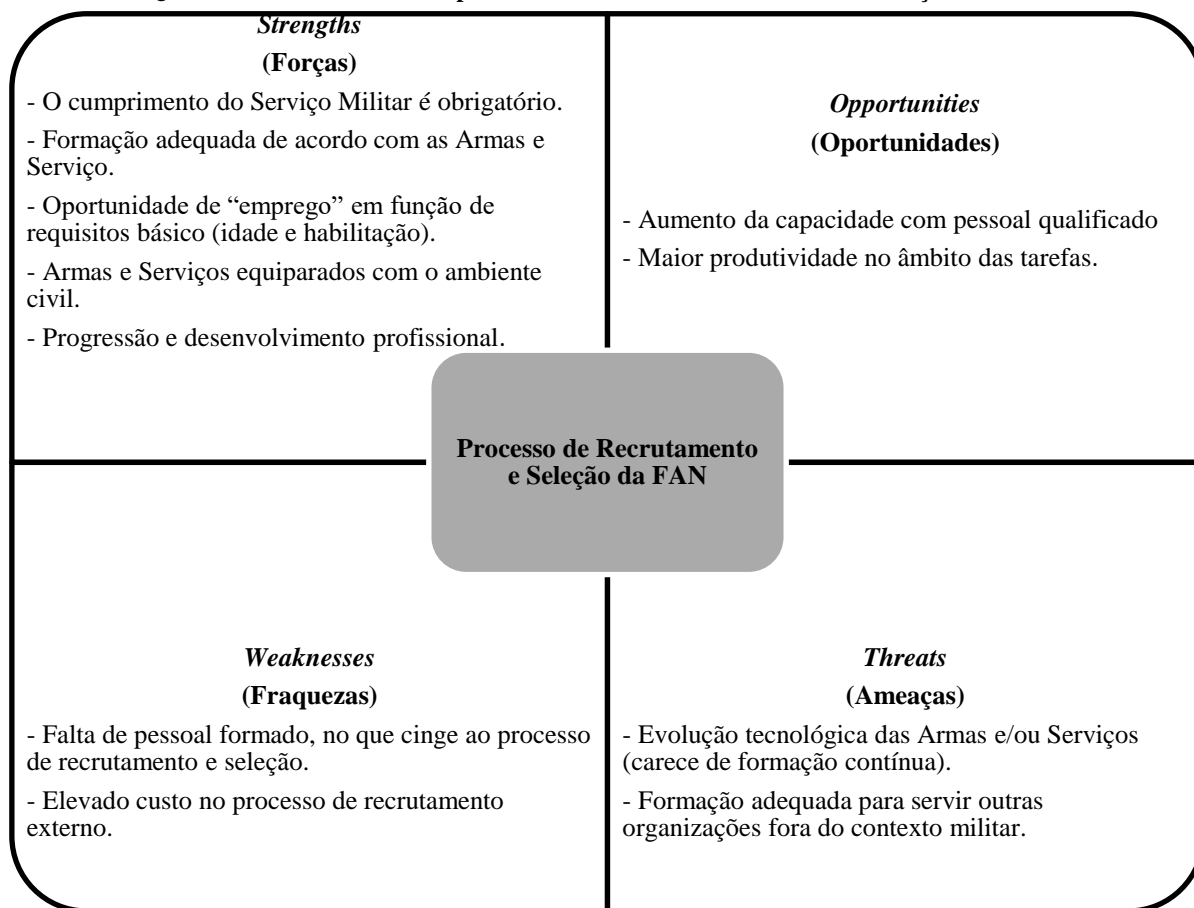
O processo ainda enferma de algumas vulnerabilidades resultantes das infraestruturas precárias dos órgãos de recrutamento, meios técnicos e a formação profissional do pessoal engajado nesta tarefa, o que de certa forma, não contribui para uma maior eficácia e eficiência no processo.

4.3.3 Linhas de atuação

Como corolário da análise desenvolvida nos capítulos anteriores, sintetizada na matriz SWOT simplificada apresentada no Quadro 2, integrando as potencialidades e vulnerabilidades identificadas, é possível apresentar algumas linhas de atuação tendentes à otimização do processo de recrutamento e seleção na FANA, atendendo à complexidade e características tecnológicas das suas Armas/Serviços.



Quadro 4 - Matriz SWOT simplificada do Processo de Recrutamento e Seleção da FAN



Tendo em conta o atual contexto de grande afluência de candidatos, sugere-se:

- a) Desenvolvimento dos meios técnicos e tecnológicos de apoio ao processo;
- b) Criação de uma plataforma digital pelo Ramo, para divulgação e recolha de candidaturas, reduzindo o tempo e os gastos financeiros;
- c) Maior adequação das infraestruturas alocadas ao processo de recrutamento e seleção;
- d) Aposta na formação contínua dos agentes envolvidos no processo, permitindo assim a aplicação de métodos e metodologias de trabalho com alto rigor científico na aplicação dos testes psicotécnicos, psicofísicos, médicos e outros;
- e) O cumprimento rigoroso dos períodos de recrutamento e incorporação de cidadãos nacionais para ingresso nas fileiras das FAA;
- f) Regularizar as entradas e saídas do pessoal do SMO possibilitando um melhor planeamento a prazo, minimizando o atual quadro de afluência em busca, não do cumprimento do Serviço Militar, mas sobretudo na óptica dos candidatos em busca do 1º emprego;



- g) Cumprimento escrupuloso das normas e regulamentos sobre a matéria, permitindo maior lisura durante a execução da atividade.



5. Conclusões

Perante a crise económica e social angolana, tem sido muito elevado o número de candidatos que se apresentam para o ingresso nas Forças Armadas Angolanas (FAA) nos últimos anos, à procura de formação profissional e de um emprego estável, colocando novos desafios aos órgãos militares competentes para o recrutamento e seleção.

Perante esta situação e acompanhando a modernização em curso nas FAA e em particular na FANA, respeitante à implementação de novas tecnologias e necessidade de pessoas de elevado potencial de desenvolvimento, urge otimizar o processo de recrutamento e seleção das FAA, em particular no que diz respeito aos candidatos à FANA.

O presente trabalho teve como objetivo geral apresentar contributos para a otimização do processo de recrutamento e seleção nas FAA, com particular realce na FANA, tendo sido traçados dois objetivos específicos, a análise das práticas no processo de recrutamento e seleção da FAP e a análise das práticas de recrutamento e seleção atuais na FANA. Partindo desta análise e incorporando a identificação das potencialidades e vulnerabilidades do processo em vigor na FANA, foi possível estabelecer linhas de ação cuja implementação permitirá otimizar o recrutamento e seleção, dando assim cumprimento total aos objetivos inicialmente definidos.

A metodologia utilizada neste trabalho seguiu uma estratégia qualitativa, alicerçada num raciocínio indutivo e um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso

Como contributos para o conhecimento é de relevar desde logo a sistematização e caracterização dos processos de recrutamento e seleção na FAP e FANA, bem como a análise relativa às potencialidades e vulnerabilidades do processo na FANA, consubstanciada na matriz SWOT apresentada.

No caso da FAP, o processo é complexo e difícil, com constantes ajustes e iterações até atingir a definição final do número de vagas em cada especialidade, categoria ou forma de prestação de serviço. Alimenta-se de um conjunto de fatores entre os quais se salientam os tetos de pessoal e orçamento para pessoal provenientes do governo, anualmente definidos, e da comparação entre o quadro orgânico da organização face às existências reais. Não sendo um processo particularmente dinâmico na sua evolução, é aperfeiçoado e otimizado ao longo dos anos, sofrendo ajustes anuais para garantir adaptação constante.

No caso da FANA, o alistamento para prestação de serviço militar nas FAA começa com o Recenseamento Militar, que tem por finalidade obter informações de todos os cidadãos que atingem em cada ano a idade do início das obrigações militares. O cumprimento do serviço militar é obrigatório. A FANA, constitui a instituição militar cujas



políticas e procedimentos de recrutamento e seleção, respeitam não tão-somente o definido pela legislação vigente, bem como nas Diretivas, Despachos e Ordens superiormente aprovados (Ministro de Defesa Nacional, do CEMGFAA e do Comandante do Ramo) e métodos científicos da GRH.

Os Conselhos de Armas e Serviços do Ramo enviam a DPQ as suas necessidades de pessoal, que de seguida convoca uma reunião de técnica com as Direções de Planeamento, Ensino e Finanças, reanalisam, discutem, harmonizam e submetem a DPPQ, DPPO e DPPTE/EMG para ser aprovado e orçamentado e inserido no Plano Geral de Crescimento e Desenvolvimento das FAA para o ano seguinte.

Realça-se ainda a obtenção das linhas de força para a otimização do processo de recrutamento e seleção, que poderão ser entendidas como recomendações também de ordem prática para os atores envolvidos, e que importa agora relembrar:

- a) Desenvolvimento dos meios técnicos e tecnológicos de apoio ao processo;
- b) Criação de uma plataforma digital pelo Ramo, para divulgação e recolha de candidaturas, reduzindo o tempo e os gastos financeiros;
- c) Maior adequação das infraestruturas alocadas ao processo de recrutamento e seleção;
- d) Aposta na formação contínua dos agentes envolvidos no processo, permitindo assim a aplicação de métodos e metodologias de trabalho com alto rigor científico na aplicação dos testes psicotécnicos, psicofísicos, médicos e outros;
- e) O cumprimento rigoroso dos períodos de recrutamento e incorporação de cidadãos nacionais para ingresso nas fileiras das FAA;
- f) Regularizar as entradas e saídas do pessoal do SMO possibilitando um melhor planeamento a prazo, minimizando o atual quadro de afluência em busca, não do cumprimento do Serviço Militar, mas sobretudo na óptica dos candidatos em busca do 1º emprego;
- g) Cumprimento escrupuloso das normas e regulamentos sobre a matéria, permitindo maior lisura durante a execução da atividade.

Com este trabalho, enfatiza-se na metodologia científica abrangente na gestão de pessoal, que serve de base e desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção, de modo a garantir que o mesmo seja transparente e decisivo. No futuro muito próximo a FANA deverá criar políticas inovadoras e apostar decisivamente na formação contínua dos agentes envolvidos no processo de recrutamento e seleção, bem como nos meios técnicos e



tecnológicos e nas infraestruturas, permitindo assim a aplicação de métodos e metodologias de trabalho com alto rigor científico.

Como grandes limitações para o desenvolvimento desta investigação apontam-se, desde logo, o formato do Curso, que não permite o aprofundamento exigido por esta temática do recrutamento e seleção. Releva-se igualmente a reduzida amostra de entrevistados, não obstante a dimensão institucional dos cargos que exercem e a experiência e conhecimento teórico e empírico que, inegavelmente, possuem. Estas limitações foram ainda agudizadas pela situação pandémica que se viveu durante o tempo de realização deste estudo, impossibilitando o contacto pessoal, por demais importante nas estratégias de investigação qualitativa. Contudo, apraz realçar a total disponibilidade e colaboração manifestada por todas as entidades contactadas, dando uma resposta cabal às solicitações do investigador.

Também pelas razões acima aduzidas, considera-se que esta temática não se esgota neste trabalho, sugerindo-se estudos adicionais futuros, setoriais, como forma de aprofundar a possibilidade de implementação das soluções apresentadas.

“As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantem e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitivas em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.”

(Chiavenato, 2014, p. 5)



Referências Bibliográficas

- Andrade, K. da M. (2009). Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. *Psicologia IESB*, 1(1), 1–10.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (9.^a ed.). Elsevier Editora Lda.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3.^a ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Editora Manole Ltda.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.^a ed.).
- Decreto Presidencial N.º 108/18, de 25 de abril. (2018). Livro Branco da Defesa Nacional. *Diário da República*, 1.^a série, 56, 2347-2372. Angola: Presidente da República.
file:///C:/Users/narsl/Downloads/Livro_Branco.pdf
- Decreto Regulamentar N.º 12/2015, de 31 de Julho (2015). Lei Orgânica da Força Aérea Portuguesa. *Diário da República*, 1.^a Série, 148, 5259-5275. Lisboa: Assembleia da República.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2003). *Competing for the Future*. www.hbr.org
- Lei Orgânica N.º 13/2018, de 29 de Outubro (2018). Lei das Carreiras dos Militares das Forças Armadas Angolanas. *Diário da República*, 1.^a Série, 164, 4951-4973. Luanda: Assembleia da República.
- Lei Orgânica N.º 1/1993, de 26 de Março (1993). Lei Geral do Serviço Militar das Forças Armadas Angolanas. *Diário da República*, 1.^a Série, 12. Luanda: Assembleia da República. file:///C:/Users/hp/Downloads/lei_servico_militar%20(2).pdf
- Ministério da Defesa Nacional e Veteranos da Pátria. (2020, Janeiro 22). *Ministro Felicita Força Aérea Nacional*. Ministério da Defesa Nacional e Veteranos da Pátria.
<https://www.minden.gov.ao/vernoticia.aspx?id=48947>
- NEP/INV-001 (O). (2018). *Trabalhos de Investigação*. Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV-003 (A1). (2020). *Estrutura e Regras de Citação*. Instituto Universitário Militar.
- Oliveira, A. H. (2010). *Captação de recursos humanos em uma empresa inovadora: claro*. Universidade Candido Mendes, monografia de Pós-graduação.



- Santos, L. A. B. dos, & Lima, J. M. M. do V. (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. Em *Cadernos do IUM* (2.^a ed., Número 8). Instituto Universitário Militar.
- Santos, J. A. (2015). *As pessoas são o principal ativo de uma organização?* Estado Maior. <http://www.joseaugustosantos.com/blogue/geral/as-pessoas-sao-o-principal-ativo-de-uma-organizacao-o-meu-contributo-impopular>
- World Bank Group. (2018). *Diagnóstico Sistemático Nacional para Angola*.



Apêndice A – Guião e análise de conteúdo das entrevistas

Quadro 5 - Guião da Entrevista (FAA)

Questões (Q1 a Q9)	DPPQ EMGFA	DPQ FAN	CPSI FAN
Q1. Qual o papel da DPPQ/DPQ na definição das necessidades de recrutamento e dos critérios de seleção?	X	X	
Q2. Qual a participação da DPPQ/DPQ no desenvolvimento dos perfis profissionais, descrições de cargo e especificações de todos os cargos existentes?	X	X	X
Q3. Quais os fatores tidos em conta para o planeamento de efetivos para as áreas-chave da Organização?	X	X	
Q4. Qual a intervenção da DPPQ/DPQ/CPSI na definição das políticas, procedimentos e critérios de recrutamento e seleção?	X	X	X
Q5. Dos tipos de recrutamento (interno/externo) utilizados, quais os que se revelam mais eficazes?	X	X	
Q6. Qual a participação da DPPQ/DPQ/CPSI na avaliação e controlo dos processos de recrutamento e seleção?	X	X	X
Q7. Quais as maiores potencialidades e vulnerabilidades que identifica dos processos de recrutamento e seleção das FAA? Como poderiam ser transformadas em oportunidades?	X	X	X
Q8. Com que facilidade e rapidez os processos de recrutamento e seleção se adaptam aos ciclos políticos e socioeconómicos? Como poderia ser melhorada essa resposta?	X	X	
Q9. Que soluções poderiam ser implementadas para otimizar o processo de recrutamento e seleção das FAA, tendo em conta o atual contexto de grande afluência de candidatos?	X	X	X
Q10. Existe algum processo de pré-seleção (entrevista prévia, verificação preliminar)?			X
Q11. Como são definidos os critérios de seleção?			X

Quadro 6 – Guião da Entrevista (FAP)

Questões (Q1 a Q6)	DIVREC	DP	CRFA
Q1. Qual o papel da DIVREC/DP/CRFA na definição das necessidades de recrutamento e dos critérios de seleção?	X	X	X
Q2. Qual a participação da DIVREC/DP no desenvolvimento dos perfis profissionais, descrições de cargo e especificações de todos os cargos existentes?	X	X	
Q3. Quais os fatores tidos em conta para o planeamento de efetivos para as áreas-chave da Organização?	X	X	
Q4. Qual a intervenção da DIVREC/DP na definição das políticas, procedimentos e critérios de recrutamento e seleção?	X	X	
Q5. Dos tipos de recrutamento (interno/externo) utilizados, quais os que se revelam mais eficazes?	X	X	X
Q6. Qual a participação da DIVREC/DP/CRFA na avaliação e controlo dos processos de recrutamento e seleção?	X	X	X
Q7. Com que facilidade e rapidez os processos de recrutamento e seleção se adaptam aos ciclos políticos e socioeconómicos? Como poderia ser melhorada essa resposta?	X	X	X
Q8. De que forma a maior ou menor afluência de candidatos altera as políticas de recrutamento e seleção da FAP?	X	X	X
Q9. Dos canais de divulgação utilizados, quais os que se revelam mais eficazes? E menos eficazes? Existem canais de divulgação que não são utilizados pela FAP? Porquê?			X
Q10. Existe algum processo de pré-seleção (entrevista prévia, verificação preliminar)?			X



Processo de Recrutamento e Seleção nas Forças Armadas Angolanas

Q11. No processo de seleção, como se desenvolvem as fases de análise documental e de testes físicos/médicos/psicológicos?			X
---	--	--	---

Quadro 7– Matriz de análise de conteúdo

OE1	Dimensões/ Variáveis	Questões / Indicadores	Excertos das entrevistas
Analisar as práticas no recrutamento e seleção da FAP.	Políticas	Q1	<p>“Tendo por base os quantitativos de efetivos autorizados pela Tutela e a Matriz Estrutural de Pessoal, que decorre da Estrutura Interna da Força Aérea, a Divisão de Recursos do Estado-Maior, em coordenação com os órgãos de gestão de pessoal, antecipa e identifica, através da análise dos fluxos de entrada e previsões de saídas, quais serão as necessidades de efetivos nas diferentes categorias e especialidades. Compete a esta Divisão efetuar um Planeamento Anual de Admissões, que, respeitando sempre os quantitativos autorizados pela tutela, consiga conjugar as necessidades de efetivos identificadas e os constrangimentos decorrentes das capacidades de recrutamento e formação da Força Aérea.” (E4)</p> <p>“[...] apenas colabora na definição de necessidades [...] e nos critérios de seleção., [...] a colaboração é estreita quer pela mais-valia que a DP introduz pelo conhecimento real das carências sentidas pelos diversos órgãos da Força Aérea, quer pelo conhecimento do que será o evoluir das carreiras dos militares, quer por ser a gestora dos sistemas de informação que suportam a gestão de recursos humanos.” (E5)</p> <p>“[...] proceder à divulgação dos diversos concursos de admissão à Força Aérea que se encontrem abertos, nomeadamente, nas formas e condições de ingresso com destino às diversas categorias/especialidades. [...] condução dos respetivos processos de seleção e classificação de candidatos, desde a receção de candidaturas, à convocação dos candidatos, à coordenação da realização dos vários métodos de seleção definidos para cada concurso, mas também à seriação dos candidatos admitidos e à sua incorporação.” (E6)</p>
		Q2	<p>“Os perfis profissionais das especialidades da Força Aérea, dos quadros permanentes, do regime de voluntariado e do regime de contrato para as categorias de oficiais, sargentos e praças, encontram-se estabelecidos no MCPESFA 101-1. [...] da responsabilidade da Direção de Instrução e para a sua elaboração são consultadas as comissões técnicas especializadas.” (E4)</p> <p>“O desenvolvimento dos perfis está primariamente atribuído ao Centro de Psicologia (CPSIFA), com o apoio direto das Comissões Técnicas de cada Especialidade (CTE); as descrições e especificações dos cargos são maioritariamente elaboradas pelos próprios serviços.” (E5)</p> <p>“O CRFA apenas intervém na seleção de candidatos destinados aos concursos “externos”, isto é, os que envolvem candidatos “civis”. ” (E6)</p>
		Q3	<p>“[...] para algumas especialidades e categorias consideradas mais críticas para a organização, um processo de planeamento mais personalizado, que pode incluir contatos com representantes dessas áreas no sentido de articular estratégias que acautelem as especificidades das mesmas.” (E4)</p> <p>“[...] esta atividade alimenta-se de um conjunto de fatores entre os quais salientaria os tetos de pessoal e orçamento para pessoal provenientes do governo, anualmente definidos, e da comparação entre o quadro orgânico da organização face às existências reais. [...] É um processo complexo e difícil, com constantes ajustes e iterações até atingir a definição final do número de vagas que em cada ano abrirão para cada especialidade, classe ou forma de prestação de serviço.” (E5)</p>



Processo de Recrutamento e Seleção nas Forças Armadas Angolanas

	Processo	Q4	<p>“[...] compete à Divisão de Recursos elaborar estudos e propostas sobre política de pessoal e, nesse âmbito, promover a definição de métodos e sistemas de recrutamento, convocação, mobilização e seleção de pessoal.” (E4)</p> <p>“[...] a DP é um órgão de gestão, e não de planeamento nem de definição de doutrina, embora contribua para estes processos [...]” (E5)</p>
		Q5	<p>“O recrutamento interno permite aumentar o Return of Investment (ROI) [...] existe ganho porque o processo de aculturação não é necessário [...]. O recrutamento externo permite incrementar os níveis de inovação e criatividade [...]. Em termos de grau de eficácia, o recrutamento interno é por norma mais elevado quando comparado com o recrutamento externo. O grau de eficácia do recrutamento externo varia significativamente consoante a categoria e as especialidades, sendo de um modo geral mais eficaz na categoria de oficiais e Sargentos e revela mais dificuldades na categoria de Praças.” (E4)</p> <p>“Ambas as formas de recrutamento, interno e externo, têm os seus processos bem amadurecidos e apresentam resultados bem adaptados aos fins que se destinam. Onde diferem bastante é na previsibilidade dos números de candidatos: o recrutamento interno é mais estável e previsível, sendo normalmente preenchidas todas as vagas disponíveis. Já o recrutamento externo é mais volátil, dependendo do contexto socioeconómico que o país atravessa, da perceção de atratividade que a carreira militar exerce (ou não) sobre os nossos jovens, etc.” (E5)</p>
		Q6	<p>“A Divisão de Recursos não participa nesse processo.” (E4)</p> <p>“[A DP] Contribui com dados e registos, participa nas Comissões de Admissão, de forma geral está presente em muitas das atividades conexas sem ter a liderança direta de nenhuma delas.” (E5)</p> <p>“O CRFA centraliza, controla e verifica todos os resultados obtidos pelos candidatos nas diversas provas de seleção, para assegurar a integridade e a validade dos resultados, classificações e notas de candidatura finais, e efetua a seriação para preenchimentos das vagas, de acordo com os critérios de seleção definidos pelos concursos.” (E6)</p>
		Q9	<p>“Quanto à sua eficácia, embora os meios digitais possam ser aparentemente mais apelativos para os jovens, não é possível identificá-los como mais eficazes, visto que os tradicionais se têm traduzido em inúmeros contactos e que, muitos dos jovens, que nos contactam, revelam que se candidataram devido à influência de familiares e amigos mais velhos, reforçando assim a importância dos meios tradicionais. Como tal, o CRFA procura potenciar estes dois tipos de canais de divulgação, em simultâneo e em complementaridade. Atualmente, não excluimos nenhum canal de divulgação. Todos são importantes para chegar aos nossos públicos-alvo.” (E6)</p>
	Execução	Q7	<p>“Sendo um processo por natureza, bastante burocrático, torna-o de difícil adaptação às rápidas alterações socioeconómicas, [...] existem algumas possibilidades de melhoria do processo que passa, [...] por mais celeridade nos procedimentos da responsabilidade da tutela.” (E4)</p> <p>“Não sendo processos particularmente dinâmicos na sua evolução, até porque foram sendo bastante aperfeiçoados e otimizados ao longo dos anos, sofrem ajustes anuais para garantir essa adaptação constante.” (E5)</p> <p>“No processo de recrutamento e seleção, procuramos trabalhar sempre para que se consiga preencher o número máximo de vagas planeado e proposto, na esperança de que estas se venham a confirmar.” (E6)</p>
		Q8	<p>“Durante o decorrer do processo de candidaturas é possível identificar áreas onde existem défice de candidatos por oposição a outras com excesso face ao planeado e desencadear um processo de adaptação do planeamento de forma a otimizar o preenchimento das vagas.” (E4)</p> <p>“A perceção do que será a afluência num dado ano é um fator sempre tido em consideração, porque seria pouco eficaz planejar ingressos que depois não se concretizam. Como tal,</p>



Processo de Recrutamento e Seleção nas Forças Armadas Angolanas

			<p>todos os anos procuramos obter um balanço entre as entradas que melhor serviriam as necessidades atuais e futuras, com o realismo daquilo que podemos esperar do universo de candidatos civis. As atividades de recrutamento e divulgação estão constantemente a analisar a adequação dos seus esforços ao público-alvo, procurando salientar os aspetos que cada geração achará mais apelativos. Note-se que a este nível há uma concertação significativa entre os três ramos das Forças Armadas e o próprio Ministério da Defesa Nacional, que através da sua Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional faz alinhar estratégias e atividades sob um perspectiva mais abrangente, nas quais se incluem planos e políticas de incentivos, divulgações de larga escala, atividades como o Dia da Defesa nacional, etc.” (E5)</p> <p>“Pelos especificidades da profissão militar, pelas exigências próprias e específicas de cada especialidade, a diminuição de candidatos, por si só, não deve ser sinónimo de facilitismo ou de menor grau de exigência no processo de seleção, sob pena de passarmos a atrair e a admitir candidatos que poderão não conseguir dar resposta às exigências do perfil militar e das funções que dele serão esperadas, correndo-se, o risco de colocar em causa a missão. Mas isto também não significa, independentemente de haver mais ou menos candidatos, que os perfis e os requisitos definidos não sejam revisitados e analisados ciclicamente, como temos vindo a fazer, acerca da sua adequabilidade às diferentes “gerações” de candidatos que temos hoje. E temos ainda de ter em equação que, assim como os jovens, também a “profissão militar” tem sofrido rápidas transformações.” (E6)</p>
		Q10	<p>“Não existe uma pré-seleção. Existem requisitos gerais e específicos de admissão aos diversos concursos, que vão desde a nacionalidade, idade máxima, altura mínima, inexistência de antecedentes criminais, habilitação literária mínima, entre outros requisitos, que poderão ser definidos nos regulamentos dos concursos. Para o concurso de admissão ao Curso de Mestrado, na AFA, por ser um concurso de acesso ao ensino superior, é exigida uma nota mínima de candidatura.” (E6)</p>
		Q11	<p>“Para a formalização da candidatura, apenas é exigido aos candidatos o preenchimento de um formulário de candidatura e uma cópia simples do certificado de habilitações literárias. Estes elementos, podem ser recolhidos, quer em suporte físico quer através de candidatura online. Os candidatos apenas apresentam todos os documentos exigidos pelo concurso, quando se apresentam no CRFA para iniciar as provas de seleção, sendo, nesse momento, validados e corrigidos os documentos apresentados pelos mesmos. As provas de seleção, destinadas à admissão ao Regime de Contrato, decorrem todas no Lumiar. Os candidatos apresentam-se no CRFA, efetuando no 1º dia as Provas de Avaliação da Condição Física; no 2º e 3º dia, realizam no Centro de Psicologia da Força Aérea, as Provas de Avaliação Psicológica; e a partir do 4º dia, realizam as Inspeções Médicas, através das Juntas de Recrutamento de Seleção, na Direção de Saúde. No caso dos concursos para admissão à AFA, as Provas de Avaliação da Condição Física são realizadas na AFA.” (E6)</p>
OE2	Dimensões/ Variáveis	Questões / Indicadores	Excertos das entrevistas



Processo de Recrutamento e Seleção nas Forças Armadas Angolanas

Analisar as práticas no recrutamento e seleção da FAN.	Políticas	Q1	<p>“[...] elaborar a programação e planeamento de todas as actividades no âmbito do Recrutamento [...] compilar e submeter a aprovação Superior do Chefe do Estado-Maior General os quantitativos de pessoal dos contingentes anuais a incorporar nos Ramos das Forças Armadas. [...] estudar e planificar os métodos e mecanismos para a realização da Classificação e Selecção e por conseguinte os critérios de selecção [...]” (E1)</p> <p>“É uma das atribuições da Direcção de Pessoal e Quadros do Estado-Maior General elaborar a programação e planeamento de todas as actividades no âmbito do Recrutamento, logo o seu papel é determinante na definição das necessidades de Recrutamento de cidadãos para as Forças Armadas Angolanas (FAA), mantendo para o efeito uma estreita ligação de Trabalho com os Órgãos de Pessoal e Quadros dos Ramos, que remetem os seus planos de necessidades de Recrutamento, competindo a Direcção Principal de Pessoal e Quadros do Estado-Maior General, compilar e submeter a aprovação Superior do Chefe do Estado-Maior General os quantitativos de pessoal dos contingentes anuais a incorporar nos Ramos das Forças Armadas. As obrigações Militares dos cidadãos estão previstas pela Constituição da República e demais especificamente na Lei Geral do Serviço Militar que regula o cumprimento do Serviço Militar por parte dos Cidadãos. A DPPQ/EMG é o órgão vocacionado para traçar as políticas procedimentos e critérios de Recrutamento, Selecção e Incorporação Militar e submete-lo ao Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas a quem compete aprovar. A DPPQ/EMG coordena os assuntos gerais relativos ao Recrutamento Militar, e orienta aos órgãos de Recrutamento os procedimentos relativos a convocação, quantidades a recrutar e a incorporar, condições para o ingresso nas distintas formas de prestação do Serviço Militar, designadamente, o Serviço Militar Obrigatório (SMO), o Serviço Militar por Contrato (SMC) e o Quadro Permanente (QP) e a transportação para os respectivos Estabelecimentos de Ensino Militar.” (E2)</p>
		Q2	<p>“A DPPQ em coordenação com a Direcção Principal de Planeamento e Organização (DPPO) no âmbito das suas atribuições funcionais tem a incumbência de conformar os Quadros Orgânicos (QO) com base em Directivas emanadas superiormente para o efeito. Cabe a DPPO o desenho dos Quadros Orgânicos nos quais, são definidos o quantitativo de militares e o respectivo armamento e técnica das Unidades, Estabelecimentos e/ou Órgãos das FAA. A DPPQ por sua vez para definição do respectivo quadro de pessoal tem a responsabilidade de atribuir os Postos, Formas de Prestação de Serviço e os Quadros Especiais, de acordo com a Arma, Serviço ou Classe a que o mesmo está vinculado, bem como, a análise e descrição dos cargos.” (E1)</p> <p>“Os perfis profissionais, descrições e especificações estão definidos. Este foi um trabalho cuja elaboração foi da responsabilidade e competência do Centro de Psicologia, com o apoio da Direcção de Pessoal e Quadros do Ramo. O mesmo define os requisitos mínimos a preencher pelos candidatos nas três dimensões psicológicas avaliadas (dimensões perceptivo-cognitiva, dimensão psicomotora, e dimensão da personalidade) para as diferentes especialidades em concurso. A tabela de requisitos funcionais cuja elaboração é da responsabilidade das entidades competentes, directamente relacionadas com a especificidade de cada um dos requisitos, após homologação pelo CMDO/FAN, define as exigências que os candidatos deverão possuir para um desempenho competente nas especialidades a que se candidatam.” (E3)</p>
		Q3	<p>“O planeamento dos efectivos das FAA é feito de acordo com as necessidades das Armas Serviços e Classes (ASC) dos Ramos. O preenchimento dos cargos para as áreas-chave da Organização é feito com base nas competências técnicas, humanas e conceptuais de acordo com o perfil dos respectivos cargos dos distintos Quadros Especiais, sem o desprimento de outros requisitos, como, experiência de trabalho, categoria, tempo na Organização/posição hierárquica, entre outros.” (E1)</p>



Processo de Recrutamento e Seleção nas Forças Armadas Angolanas

Processo	Q4	<p>“A DPPQ/EMG é o órgão vocacionado para traçar as políticas procedimentos e critérios de Recrutamento, Selecção e Incorporação Militar e submete-lo ao Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas a quem compete aprovar. A DPPQ/EMG coordena os assuntos gerais relativos ao Recrutamento Militar, e orienta aos órgãos de Recrutamento os procedimentos relativos a convocação, quantidades a recrutar e a incorporar, condições para o ingresso nas distintas formas de prestação do Serviço Militar, designadamente, o Serviço Militar Obrigatório (SMO), o Serviço Militar por Contrato (SMC) e o Quadro Permanente (QP) e a transportação para os respectivos Estabelecimentos de Ensino Militar. Incumbe ainda aos órgãos de Recrutamento e de Selecção a execução das Tarefas de Recrutamento, Classificação e Selecção e Incorporação Militar em conformidade com os procedimentos e critérios baixados por indicações do Chefe da DPP/EMG, como órgão coordenador e de controlo de toda actividade inerente ao processo de Recrutamento e Incorporação Militar.” (E1)</p>
	Q5	<p>“Os dois tipos de Recrutamento são eficazes e cada um deles com a sua utilidade em função dos objectivos que se pretendem [...]. O mais usual nas Forças Armadas Angolanas é o Recrutamento externo, que permite o ingresso de cidadãos em idade para o cumprimento do SMO [...]. Por via do Recrutamento especial são abertas candidaturas para ingresso nos estabelecimentos Militares de Ensino Superior aos cidadãos que possuam o perfil exigido e ingressam para o Quadro Permanente das Forças Armadas [...]. Ainda no Recrutamento externo [...] quando as necessidades impõem, lançamos um concurso público para ingresso no Quadro Permanente de Cidadãos que possuam formação profissional específica de Interesse às Forças Armadas.” (E1)</p>
	Q6	<p>“[...] é a de coordenação e supervisão de toda a actividade de Recrutamento e Incorporação (inclui a Classificação e Selecção), que dirige toda a actividade de planificação, em coordenação com os demais órgãos das FAA intervenientes no processo. A DPPQ tem também a responsabilidade de elaborar o plano de execução de ingressos e baixa as indicações aos Centros de Recrutamento e Mobilização e de Classificação e Selecção (CRM e CCS), responsáveis directos pela execução da actividade sob supervisão e controlo permanentemente da DPPQ, que por sua vez remete sob proposta a Sua Excelência Chefe do Estado-Maior General das FAA as medidas para corrigir eventuais alterações ou distorções do programa estabelecido. Por fim, elabora o balanço de execução da actividade.” (E1)</p> <p>“A Avaliação Psicológica é feita pelo Centro de Psicologia a todos os candidatos do Ramo: Oficiais, Sargentos, Praças e Cíveis que concorrerem. Estabelece-se a avaliação com base num conjunto de técnicas e instrumentos de avaliação psicológica, definidos em função das exigências das diversas categorias e especialidades. São avaliadas três dimensões Psicológicas:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Dimensão Perceptivo-cognitivab) Dimensão Psicomotorac) Dimensão Personalidade e motivação <p>O Planeamento de efectivos para as Áreas Chaves (Armas e Serviços) previstas no Quadro de Pessoal do Ramo e na Lei Nº13/18 de 29 de Outubro, Lei das Carreiras dos Militares das Forças Armadas Angolanas, obedece ao Ciclo de Planeamento das FAA, ocorre ao Nível Estratégico das FAA com a participação dos Níveis Tático Operativo e Operacional, que identificam as necessidades dos Quadros Especiais das Orgânicas das Unidades em função da perspectiva de saídas ordinárias e extraordinárias, remetem-nas para os Comandos das Regiões Aéreas e destas, para as Direcções de Armas e Serviços do Comando do Ramo que, com a contribuição dos Conselhos de Armas e Serviços as harmonizam enviando-as em seguida para a Direcção de Pessoal e Quadros (RH).” (E3)</p>



Processo de Recrutamento e Seleção nas Forças Armadas Angolanas

Execução	Q7	<p>“As maiores potencialidades no processo de Recrutamento, com particular realce para o Recrutamento Geral é o número de cidadãos anualmente sujeitos ao Recrutamento e Incorporação Militar, do qual as FAA apenas absorvem cerca de 10% deste potencial. O nosso processo ainda enferma de algumas vulnerabilidades resultantes das infraestruturas precárias dos órgãos de Recrutamento, meios técnicos e a formação profissional do pessoal engajado nesta tarefa, o que de certa forma, não contribui para uma maior eficácia e eficiência no processo.” (E1)</p> <p>“Os aspectos mais críticos do processo de Recrutamento e Seleção da FAN são:</p> <p>Dificuldades em atrair para a FAN os jovens com maior potencial</p> <p>Ausência de um processo de Comunicação adequado, através do qual as nossas necessidades seriam melhor divulgadas</p> <p>Limitações no cumprimento de prazos para a realização de todas as tarefas do recrutamento da selecção.” (E3)</p> <p>“Como ponto forte refiro que as dinâmicas actuais de selecção e recrutamento da FAN realizadas com base em critérios científicos sólidos permitem-nos afirmar que os mesmos estudantes são jovens com o perfil mais ajustado e também elevado ao nível das Forças Armadas Angolanas. Referimo-nos também aos diversos quadros e especialidades por nós e colocados em diversas instituições civis públicas e privadas, cujo desempenho é bem referenciado pelas organizações em que exercem as suas tarefas.” (E3)</p>
	Q8	<p>“As Forças Armadas Angolanas têm encetado transformações organizacionais, adaptando-se aos vários contextos do nosso país, ou seja aos ciclos políticos e socioeconómicos do país, reestruturando-se em função da crise económica do país adaptando as suas estruturas para o cumprimento cabal do seu papel e das suas missões. De recordar que as Forças Armadas subordinam-se ao poder político. Assim sendo os órgãos de Recrutamento e Mobilização tem que rapidamente e com facilidade adaptar os processos de recrutamento aos Estados de Guerra, de Sítio, de Emergência e de Paz. A resposta mais eficiente aos vários contextos passa pela melhoria permanente dos métodos e metodologias de trabalho dos órgãos executores dos processos de Recrutamento, com particular realce a organização e preparação dos recursos humanos e materiais susceptíveis a mobilização militar.” (E1)</p>
	Q9	<p>“Para otimizar os processos de recrutamento e selecção no actual contexto, impõe-se uma aposta decisiva nos meios técnicos e tecnológicos, nas infraestruturas e na formação contínua dos agentes envolvidos no processo, permitindo assim a aplicação de métodos e metodologias de trabalho com alto rigor científico na aplicação dos testes psicotécnicos psicofísicos, médicos e outros, bem como o aprimoramento das práticas administrativas dos órgãos de Recrutamento no concernente a convocação (editais) aferição documental, cumprimento escrupuloso das normas e regulamentos sobre a matéria, bem como uma maior transparência e lisura durante a execução da actividade.” (E1)</p> <p>“Para otimizar os processos de recrutamento e selecção no actual contexto, impõe-se uma aposta decisiva nos meios técnicos e tecnológicos, nas infraestruturas e na formação contínua dos agentes envolvidos no processo, permitindo assim a aplicação de métodos e metodologias de trabalho com alto rigor científico na aplicação dos testes psicotécnicos psicofísicos, médicos e outros, bem como o aprimoramento das práticas administrativas dos órgãos de Recrutamento no concernente a convocação (editais) aferição documental, cumprimento escrupuloso das normas e regulamentos sobre a matéria, bem como uma maior transparência e lisura durante a execução da actividade.” (E2)</p> <p>“Acredito que uma das soluções seria a criação de uma plataforma digital pelo Ramo, a mesma dar-nos-ia a possibilidade de reduzir o tempo de divulgação, reduzir os gastos financeiros e simultaneamente criar um processo mais transparente. Outra solução seria estabelecer um programa de treinamento a todos os efectivos que participam no processo de recrutamento.” (E3)</p>



Processo de Recrutamento e Seleção nas Forças Armadas Angolanas

		Q10	“Existe sim um processo de pré-selecção (ditado), verificação de documentos, feito pelo Centro de Psicologia, após a recepção documental pelos DRM provinciais. A seguir o Centro de Psicologia determina a verificação dos documentos, em conformidade com os requisitos e perfil previamente definidos. Publicam-se as listas constituídas dos aprovados na pré-selecção e inicia-se a selecção propriamente dita.” (E3)
		Q11	<p>“Os critérios de selecção na Força Aérea Nacional são definidos com base em quatro parâmetros fundamentais que são:</p> <ul style="list-style-type: none">a) O custo envolvido na sua implementação;b) A sua utilização;c) O grau de generalização da sua aplicação a várias funções sem provocar enviesamentos (Fairness);d) Capacidade produtiva. <p>Atendendo aos nossos objectivos, quanto mais relevante for o critério escolhido, maior precisão terá o estudo/tarefa efectuada.</p> <p>Assim os critérios são definidos com base nas notas obtidas pelos candidatos nos testes psicológicos a que se submetem e o desempenho/notas obtidas nas Instituições de ensino em que são colocados, nos diversos estabelecimentos do Ramo.” (E3)</p>